GUIDE TO BUILDING DIALOGUES ON HORIZONTALITY:
DISCUSSION PAPER

Environment Canada and the Synthesis Workshop on Horizontality
for the
Canadian Centre for Management Development's
Action-Research Roundtable on the Management of Horizontal Issues

Last Updated: November 8, 2000

Preface

This *Guide to Building Dialogues on Horizontality* has been composed for the Overview Satellite on Horizontality, in support of CCMD's Roundtable on the Management of Horizontal Initiatives.

This guide will be of benefit to managers wanting to enter a dialogue on the topic of horizontality with their team. It does not provide new tools or techniques, but brings together established communication tools that can be helpful for generating dialogues on any topic. It does this by focusing on building dialogues around case studies--hypothetical or real examples of situations that demonstrate a particular point. The case study approach is a very specific, but very powerful, learning tool.

This document can also help you move forward with the Roundtable's flagship product, *Moving from the Heroic to the Everyday: Lessons Learned from Managing Horizontal Projects.* It can do this by helping you to generate a dialogue around horizontal management issues in general, as well as to focus on the specific dimensions of horizontal management, such as mobilizing teams and network and developing a shared framework, as outlined in this flagship report.

Overall, we hope this document proves to be a useful tool for persons wanting to enter a dialogue on horizontal management with their colleagues and partners.

What is horizontality? Why is it important?

Public organizations are increasingly dependent on each other to fulfill their primary roles and responsibilities. Policy goals, such as environmental renewal or the promotion of economic prosperity, cut across departmental boundaries more than ever before. When citizens access public services, they expect service delivery from a single point of access. Moreover, ideas and innovations are a growing source of value within our knowledge-based society. Sharing ideas and innovations between organizations is one of the best ways to ensure continual improvement in public services.

The building of communication and collaboration relationships across organizational boundaries — otherwise known as "horizontal management" or "horizontality" — is a vital part of a public manager's responsibilities. The objective is to create a coordinated and optimal division of labour between teams, departments, regional branches, and occupational functions. And managers are now being held personally accountable for the achievement of this objective.

Managing horizontally is a particularly daunting challenge because it requires special interpersonal and leadership abilities, an organizational culture of trust, on-going communication, and careful planning. Not all of these things can be acquired overnight, nor do they all fall within the direct control of a single individual.

In light of these developments, many public sector managers ask themselves: "How can I build bridges between organizations and forge new partnerships? How do I build and sustain mutually fulfilling work relationships with other public managers?" Public managers have relatively little guidance about how to answer these questions. In fact, most managers are offered few clues even about how to get started.

Building a dialogue is an important first step

The starting point is actually not far from reach. It is the building of dialogues among colleagues about how to actively seek out and implement new horizontal relationships. This raises the obvious question: So, what exactly is meant by "dialogue" and how does one go about building one?

As William Isaacs points out, a dialogue is "a shared inquiry, a way of thinking and reflecting together. It is not something you do *to* another person. It is something you do *with* people . . . Dialogue is a living experience of inquiry *within* and *between* people."[1] A dialogue is not about coming to decisions by using debate to beat others into submission, nor is it a formal process of polite diplomacy and negotiation. It is a candid conversation involving the respectful exchange of ideas, the suspension of knee-

jerk judgements, and — above all — careful listening. To borrow Isaacs' phrase, dialogue is a "conversation with a center, not sides."[2]

This method of interacting with and engaging others is useful for many reasons. The virtues of dialogue include the ability to

- bring people with different experiences, ideas, expertise, and roles together, place them on an equal footing, and solve problems jointly;
- identify and scrutinize deeply held assumptions, preconceptions, and received wisdom;
- break down pretensions, dissolve social rituals that build walls between people, and disrupt unproductive routines;
- come to collective judgements and, in so doing, generate trust and a shared commitment to act jointly; and,
- build the credibility and persuasiveness of those engaged in dialogue.

When applying the dialogue method to building horizontal relationships, it is important to have a focus. Dialogues do not involve setting a rigid agenda. On the contrary, dialogues are made productive by directing participants' attention on the analysis of a specific case study — an approach known as "case-based dialogues."

Case studies are a means of relating (often complicated) material in an accessible, illustrative and compelling way. Discussion of case studies breaks down dry monologues and, instead, allows groups to offer interpretations and ideas about how to make improvements. This method also offers a more empirically sound basis with which to understand what it takes to build and manage horizontal relationships.

How this guide will help you build case-based dialogues

So what makes this guide a worthwhile investment of your valuable time? It will give you enough tips and insights to conduct effective dialogues on horizontality case studies, including precise information about how discussions are orchestrated, how case studies can be used, and the key horizontality issues that should be discussed. In short, this guide will act as a road map for managers interested in improving the way their organizations operate.

There is more involved than simply following a series of steps. Actually, those who attempt to build meaningful dialogues with colleagues may be confronted by pessimism

and cynicism. What is required of you is an on-going commitment to engage others in dialogue and build on the lessons learned from this guide. As added help, this guide will draw readers' attention to several other resources for learning more about the competencies required.

The guide is organized into three main sections. The first section talks about the logistical issues involved in organizing a dialogue, and includes information about who should be involved, what should be discussed, when dialogues should be conducted, and how long they should last. The second section looks at the role of case studies, and includes a description of the main components of a case study, useful tips, and key questions that should be asked during discussion. The third section looks specifically at how dialogues and case studies can be applied in the analysis of important horizontality issues.

How to organize a discussion on horizontality

While there is no single, best way to conduct a dialogue, there are several good practices and guidelines that managers may draw from. As managers and their teams become more familiar with the dialogue method, they are encouraged to improvise and build on the lessons discussed here. In the meantime, there are four key sets of issues that dialogue leaders should consider: when and where to hold a dialogue; how the dialogue is best conducted; how to deal with dialogues that have stalled; and what should result from the dialogue process. Each of these will be discussed in turn.

When and where to hold a dialogue

When and where should managers hold a dialogue on horizontality? As the saying goes: there's no better time than the present. In other words, managers create their own opportunities to engage others and they should therefore remain vigilant.

This said, there are several things to consider when deciding the best time and place to hold a dialogue. Consideration should be given to the stage a team's actual horizontal relationship building activities have reached. For example, case-based dialogues can

- be used early in a horizontal project to achieve conceptual clarity and learn about ways of getting started;
- help keep a horizontal project on track by providing methodological tips and alerting a team to common pitfalls; and
- be part of an evaluation process, where teams reflect on their own horizontality efforts by looking at the lessons others have learned.

Managers should be sensitive to the time of day and amount of time a team has to devote to dialogue. A team's workload, energy levels, and schedule flexibility are important factors to consider. This does not mean that managers should wait until their team has free time on their hands. All office environments are busy places and managers will always have to work within constraints. The issue here is selecting the dialogue format that fits within these time, energy and place constraints. Options[3] include:

1. *Early morning "wake-up sessions"* — It is often possible to set time aside at the beginning of the day when minds are fresh and less encumbered by the nagging telephone calls and e-mails.

2. *"Brown bag" lunches* — When a team has a particularly busy workday, it is often convenient to conduct a lunchtime dialogue, where team members bring their own lunches or the team leader has the session catered.

3. *The weekly team or staff meeting* — Teams often meet at a time in the week where schedules are less frantic in order to touch base with fellow team members. This is an ideal opportunity to incorporate dialogue into a weekly evaluation of activities.

4. *The occasional workout* — More intensive dialogue sessions can be part of a one- or two-day workshop designed to build a team's capabilities.

5. *The special retreat* — Teams may conduct special retreats out of the office in order to get away from workplace distractions. Dialogues can be held at various times during the retreat.

Managers may find they have to experiment in order to determine the best times and places that fit the preferences and predispositions of team members.

How to conduct the dialogue

Dialogues are best conducted in an environment where participants are afforded the freedom to speak candidly. They need to dispel their fears and feel comfortable contributing. It is important that dialogue not be focused on any one individual but rather on the subject matter. The group's moderator may choose to be highly active in the conversation or simply act as a facilitator — in either case, this role should be clarified at the beginning of the process.

There are several questions that dialogue leaders frequently ask:

1. *How many people should be included?* — Deciding how many people to involve in a dialogue involves striking a tricky balance between, on the one hand, having enough people to generate a lively discussion with a variety of opinions expressed and, on the other hand, not having too many people so that everyone will have an opportunity to contribute. Striking this balance often depends on the characteristics of the group members. As a rule of thumb, dialogues work best with no fewer than four and no more than 10 people. If necessary, a manager can hold several dialogue sessions in order to handle larger numbers of participants.

2. *How long should the dialogue last?* — The duration of a dialogue session may sometimes be determined by scheduling constraints. The dialogue should last long enough for the case study to be explored in sufficient detail. Yet, it should not be so long that participants are repeating themselves, their attention spans decrease, and restlessness sets in. As a general rule, 45 minutes should be a minimum duration; one that requires effective moderation on the part of the dialogue leader. On the other hand, an hour and a half should be the upper limit for a productive and time-efficient dialogue. If the group is particularly engaged or there are many issues that need to be explored in detail, then longer dialogues may be appropriate. In such instances, however, it is important to schedule breaks to allow individuals to "recharge their batteries."

3. *Who should participate?* — It is tempting to suggest that only those actively involved in horizontal relationship building be included in the process. This would be wrong, however. It is important to build the competencies of all public servants, since everyone is likely to operate horizontally at several times during their career. There are always opportunities to span boundaries. Moreover, it is not always possible to foresee who in an organization will be asked to contribute to a particular horizontality project. For this reason, the dialogue process should be open to all who are willing to participate in good faith.

4. *What information should participants have?* — Participants come to a dialogue with different knowledge, skills and abilities. They also come with different levels of familiarity with horizontality and the case material to be studied. In order to place all participants on an equal footing, it is important that they be afforded access to the same sets of material. They should be given written information as a reference about the case studies to be discussed. They should be given the rules and norms of the dialogue process. And they should be provided with information that

they can use to explore a case study further after the dialogue is over. Participants should not be given homework in preparation for a dialogue unless there is some assurance that the materials distributed will be read in advance.

5. *Where should a dialogue be held?* — Dialogues should be held in a quiet environment free of distractions and interruptions. Most meeting rooms are suitable, although participants may not want to sit around a table while discussing an issue. Sometimes a circle of chairs provides a more suitable environment. To avoid distractions, the dialogue may be held outside a work site. That has the added benefit of disrupting old meeting habits, such as favoured seating arrangements. One last thing: make sure that cellphones and other devices that may interrupt the flow of conversation are turned off.

6. *What rules need to be stipulated?* — In order to generate an open dialogue, participants need to be told that their exchanges must be respectful and not intended to intimidate or wound. Basic ground rules, such as not dismissing other people's views or impolite interruptions, should be discussed at the beginning of the dialogue. Participants' expected roles should be stated explicitly at the outset.

These tips should help promote a thoughtful and productive dialogue. The goal should be to have an inquisitive and exploratory process, with the dialogue leader making artful and strategic interventions to guide members of the group. The dialogue should not be a tightly controlled discussion where ideas are simply ratified.

How to deal with a stalled dialogue

From time to time, even well-moderated dialogues among individuals with good interpersonal dynamics will stall. The dialogue may become repetitive, people may feel they have nothing to contribute, or unproductive conflicts will break out. It is important to understand that such pitfalls are common and are often remedied by some very simple actions.

The common pitfalls experienced in dialogues include[4]:

1. *Unproductive advocacy* — Advocacy is a useful and necessary element to any dialogue. However, members may become carried away by remaining steadfast in their position, not maintaining an open mind and, thus, not fully considering the input of others. In such instances, it may be useful to play a game in which individuals are compelled to defend a position they have opposed. Moderators and group members

may also identify and scrutinize underlying assumptions of an advocate in order to encourage greater tentativeness.

2. *Unproductive inquiry* — Individuals often ask questions when they have an answer in mind, or disguise statements as questions. They may also avoid contributing to a group by asking questions, or simply attribute their own views to those of others prematurely. These are all forms of unproductive inquiry that can be avoided by making use of better phrases, such as: "What am I not seeing here?" or "Help me to understand your question?" or "How do you see this?"

3. *Ritualistic behaviour* — Groups will often lapse into familiar and comfortable routines, or take on favoured roles. This can result in dialogues that are not very insightful. Often, the remedy is to put people in unfamiliar situations where they feel compelled to improvise. Even small changes to the environment, such as seating arrangements or the type of room a dialogue is held in, can change the way people relate to each other.

4. *An inability to reach closure* — Groups may "sit on the fence," unable to come to a collective judgement. Dialogues may also go in circles, or people may resign from the dialogue by "agreeing to disagree." These are all cases of an inability to reach closure and produce results. This can often be dealt with by stipulating a set of deliverables or objectives that members must work towards. Creating a list of "actionable" proposals can be one such deliverable.

5. *Poor conversational dynamics* — As David Kantor points out,[5] without people willing to make a move or voice their opinions, a dialogue will lack direction. Without opponents, there is no scrutiny or correction. Without followers, there is no completion. And without detached bystanders, few alternative perspectives are available and there is no one to ask "What is missing here?" The combination of all four roles creates the best conversational dynamics. Thus, moderators should act to fill the roles that are missing in the group.

These are just a few of the pitfalls faced in the course of a dialogue. Moderators will find that each group is different and that they must sometimes be inventive in the use of interventions. One thing is certain: practice helps improve technique and participation.

What should be the result?

The end result of a dialogue will often depend on the horizontality challenges faced by a particular organization. Ideally, dialogues do more than simply inform and sensitize participants to horizontality. Dialogues should be "generative" insofar as they create a shared understanding of basic issues, promote camaraderie and trust, and motivate participants to actively build horizontal relationships.

Dialogues should also provide at least three additional, more specific outcomes:

1. *A list of key lessons learned* — The group should have some basic tabulation or recognition of the key lessons learned. There needs to be some analysis of the similarities and differences between the case studied and the organization at hand. This includes lessons about the challenges faced, obstacles and barriers encountered, and solutions adopted. It is useful to have large sheets of paper available to record key lessons.

2. *A set of tangible actions* — The group should come up with a set of tangible recommendations about how to improve the management of horizontal arrangements. The recommendations should involve things that participants can act on themselves, instead of creating a lengthy wish list.

3. *A commitment to further dialogue* — Deliberations should be revisited as new information and experiences come to light. Secure a commitment from participants to take part in additional dialogues.

These results can then be shared and built upon with others in subsequent dialogue sessions.

Using the case study methodology

Case studies are useful as research devices and teaching tools. They are widely recognized as empirically rigorous means of gathering information about initiatives and distilling the key lessons learned. Since horizontal management is a relatively new field of inquiry, case studies also provide a wealth of insights not available through other means. As well, they are easy to discuss within a dialogue because it is easy to relate to them. They involve telling stories about how people similar to you have faced horizontality challenges and dealt with them in a constructive fashion.

However, developing case studies can be a time-consuming activity that, if not done properly, can confuse more than clarify. There are several things that can be done to make case study development easier and more fulfilling.

The main elements of a case study

Exploration of a case study works best if the case description is concise, precise, and follows a logical and readable format. It is possible to construct a basic template of key elements that need to be included:

1. *Problématique* — There should be a concise statement at the beginning that describes three things. First, it should clearly identify the horizontality initiative at hand. Second, the mandate and mission of the initiative should be spelled out, including the key objectives. Third, readers should be provided with information about the nature of the challenge faced in the case study.

2. *Description of participants* — The participants involved in the initiative should be identified, described in terms of basic characteristics, and situated within the larger scheme of things.

3. *Chronology of relationship development* — The horizontal relationships that have developed should be described, both in terms of their historical evolution and key contextual factors. Case authors should ask themselves how the relationships can evolve and if they can be characterized as specific stages of development. Also, what contextual factors were necessary at each stage for the relationship building process to proceed.

4. *Evaluation* — Accomplishments or lack thereof should be listed. The factors contributing to success should be identified and described, as should those that impeded success (such as obstacles and barriers faced).

5. *Conclusions* — A summary of key lessons learned and the tentative recommendations should be included at the end.

Several things can be done to improve the presentation of a case study for discussion purposes. Use this template to create a lively story:

1. *The careful use of language* — The case study should be described in plain language with minimal jargon, buzzwords or elaborate terminology. Be consistent in the use of terms and concepts. Maintain consistent story elements when more than one case study is being explored.

2. *Good story narratives improve understanding* — Storytelling is one of the best ways of relating case study materials to a group, particularly if they are unfamiliar with some of the subject matter. This requires a clearly identifiable narrative thread (i.e., story line) that informs them about who was involved, what sequence of events took place, and what were the consequences of the actions.

3. *Clearly labelled sections* — Participants should be able to identify the main elements of the case study quickly; section headings help in scanning the narrative. Extraneous material should be removed or left to an annex.

4. *Case study presentation* — Each participant should be given a printed copy of the case study materials. The presentation should be brief. Evidence suggests that attention span wanes after 15 minutes unless significantly different subject matter is presented. The actual presentation can take many forms and use several different media (e.g., overhead or electronic slides). It is important that the presentation not be too formal or rigid so that participants can retain some measure of control over the pace and rhythm of the session.

Questions that should guide the exploration of a case study

As participants review the case study material, they will likely have questions and request clarifications. For this reason, it is important to have someone who is fully familiar with the case available to answer such queries. However, the dialogue that follows the presentation of the case should be more inquisitive. Participants need to scrutinize the case actively and to apply the lessons learned to their own situation.

There are several specific questions on the topic of horizontality that dialogue leaders may choose to ask the group:

- Why was the horizontality approach adopted in this case? Was it to solve jurisdictional disputes, pool resources, or extend capabilities?

- What would you have done differently? What could those within the case study have done to accomplish more? How could they enhance successes and overcome obstacles better?

- What information is missing from the case description that could help participants conduct a more thorough assessment? How could the case description and analysis be improved? What assumptions are made by the author, and are they appropriate?

- What key issues (e.g., leadership, accountability) were encountered within the case? Were these issues dealt with effectively within the case?

- What lessons can be applied to the participants' organization? What lessons are not applicable and why? What common experiences are involved?

- How do interpretations of the case study differ between dialogue participants? What are the different perspectives and opinions? Is there any common ground?

These questions will help managers have a clear focus and obtain useful results in conducting the dialogue.

Including key horizontality issues

There are several issues of strategic importance involved in the design and implementation of horizontality initiatives. These broad issues — or themes — consistently emerge within horizontality case studies. It is important for dialogue participants to be aware of these issues and relate the case study material (as well as their own experiences) to them. The issues include:

1. *Process and strategic planning* — Dialogue participants should ask themselves what procedural issues promoted or hindered horizontality initiatives. For example, to what extent did an inclusive and participatory process promote horizontality? How was the initiative planned, evaluated and results reported? How did the parties involved generate a shared vision and motivate joint action?

2. *Credibility, culture and trust* — How important was it to develop a culture of trust and collegiality? How was this accomplished? What steps were taken by the participants to ensure credibility? Were there political issues (such as turf battles) that undermined horizontality? To what attitudes and values did the parties ascribe?

3. *Communication* — What communications arrangements were set up to facilitate coordination and dialogue? Was information shared to its full potential and everyone kept informed? How were expectations and discussions managed?

4. *Leadership* — What leadership qualities were demonstrated by the parties involved? Which stakeholders were committed to the process and what motivated them? Who demonstrated exemplary leadership and at what stages of the process was this leadership most decisive?

5. *Resources* — What resources were required to implement the horizontality initiative? What kinds of support were required? How were the participants able to secure the resources and utilize the sources of support?

6. *Accountability* — Who was accountable for what during the initiative? To what extent were both individual and collective activities appropriately rewarded? How were senior officials appraised of the things that were accomplished by the horizontality initiative?

These questions should be asked about the cases studied, as well as about any horizontality activities in which dialogue participants become engaged. The answers provide a fuller picture of the factors that are necessary in building horizontal relationships.

How you can help promote horizontality

This guide has attempted to provide an introduction to creating case-based dialogues on horizontality. Remember that success will ultimately depend on the skill and innovation that you bring to the implementation of dialogues. The guide represents just one step in an ongoing process of building new leadership competencies. As such, it is up to you to seek improvements in technique and share those with others.

We are also interested in learning about your experiences and having you participate in future horizontality events. A questionnaire has been attached to the guide to gather this feedback. For more information about horizontality and other management priorities, please visit our Web site at **www.ccmd-ccg.gc.ca**.

Feedback Questionnaire

Did you conduct a case-based dialogue on horizontality after reading this guide — Yes: ____ No: ____

If not, what prevented you from conducting a dialogue on horizontality? _____

If you did conduct a dialogue, please fill out the rest of the questions listed below.

How many dialogue sessions were held? _____

How many case studies were discussed in total? _____

What was the average length of your dialogue sessions? _____ (minutes)

On average, how many people were involved in your dialogue sessions? _____

What did you find most useful about this guide? _____

What aspect of this guide could use improvement? (List any specific suggestions you may have.) _____

What aspects of the dialogue method did you find most useful? _____

What aspects of the case study method did you find most useful? _____

On a scale of 1 to 10, rate how satisfied you are with the advice offered in this guide (1 means not satisfied at all and 10 means highly satisfied) _____

In the case studies you looked at, what factors contributed to the success of the horizontality initiative? _____

In the case studies you looked at, what factors hindered the success of the horizontality initiative? _____

Notes

1 William N. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together* (New York: Currency, 1999), p. 9.

2 Ibid., p. 19.

3 Some of the following options are drawn from, or inspired by, the following guide: The Leadership Network, *Dialogue on Values and Ethics: A Practical Guide* (Ottawa: Canada Communications Group, 1998), pp. 3–4.

4 This list draws heavily from William N. Isaacs, "Dialogues, Mental Models, and Team Learning." Course Package, Core Competencies Program (Society for Organizational Learning, 2000), pp. 17–18.

5 Ibid.

GUIDE POUR L'ÉTABLISSEMENT DE DIALOGUES SUR L'HORIZONTALITÉ : Document de travail

Environnement Canada et l'Atelier de synthèse sur l'horizontalité
et
Centre canadien de gestion
Table ronde de recherche-action sur la gestion des questions horizontales

Dernière mise à jour : le 8 novembre 2000

Préface

Le présent « *Guide To Building Dialogues on Horizontality* » a été élaboré pour le « Overview Satellite on Horizontality » mis sur pied pour soutenir les travaux de la Table ronde du CCG sur la gestion des questions horizontales.

Ce guide sera sûrement utile aux gestionnaires qui veulent susciter un débat sur l'horizontalité au sein de leur équipe. Il ne contient aucune nouvelle technique et ne fournit pas d'outil inédit, mais on y retrouve de nombreux outils de communication qui ont fait leur preuves et qui peuvent aider à lancer un débat sur n'importe quel sujet. Pour ce faire, le guide est axé sur les méthodes qui aident à articuler une discussion autour d'études de cas, soit des exemples de situations réelles ou hypothétiques qui illustrent de manière éloquente une question donnée. L'approche des études de cas est un outil d'apprentissage très spécifique, mais aussi très puissant.

Ce document peut également vous aider à faire évoluer vos efforts relativement au produit vedette de la table ronde, *De l'effort héroïque au travail quotidien : les enseignements découlant de la direction de projets horizontaux*. Ainsi, il peut vous aider à lancer un débat autour des questions de gestion horizontale en général ou encore vous permettre de faire porter le débat sur des aspects plus spécifiques du sujet, comme la mobilisation des équipes et des réseaux ou encore l'élaboration d'un cadre partagé, comme on le décrit dans le rapport principal de la table ronde.

Dans l'ensemble, nous espérons que le présent document sera un outil utile pour ceux et celles qui souhaitent engager un débat sur la gestion horizontale avec leurs collègues et leurs partenaires.

Qu'entend-on par horizontalité? Pourquoi est-elle importante?

Les organismes publics dépendent de plus en plus les uns des autres pour remplir leurs principaux rôles et responsabilités. Les objectifs stratégiques, comme le fait de régénérer l'environnement ou de promouvoir la prospérité économique, percent plus que jamais les cloisons ministérielles. Quand les citoyens accèdent à des services publics, ils s'attendent à trouver un point d'accès unique pour la prestation de ces services. De plus, les idées et l'innovation constituent une source croissante de valeur au sein de notre société du savoir. La mise en commun des idées et de l'innovation entre les organismes constitue l'une des meilleures manières d'assurer l'amélioration continue des services publics.

L'établissement de relations de communication et de collaboration entre organismes, aussi connu sous le nom de « gestion horizontale » ou d'« horizontalité », constitue un élément essentiel des responsabilités du gestionnaire de la fonction publique. L'objectif est de créer un partage coordonné et optimal des tâches entre les équipes, les ministères, les directions régionales et les fonctions professionnelles. Les gestionnaires sont maintenant tenus personnellement responsables de la réalisation de cet objectif.

La gestion horizontale représente un défi particulièrement intimidant, car elle exige des capacités de leadership et des compétences interpersonnelles spéciales, une culture organisationnelle de confiance, une communication continue et une planification soignée. Ces facteurs ne s'acquièrent pas tous du jour au lendemain; ils ne peuvent pas non plus relever directement d'une seule personne.

À la lumière de ces faits nouveaux, beaucoup de gestionnaires du secteur public se posent les questions suivantes : Comment puis-je établir des liens entre les organismes et former de nouveaux partenariats? Comment puis-je créer et maintenir des relations de travail mutuellement satisfaisantes avec d'autres gestionnaires de la fonction publique? En général, ces gestionnaires sont peu guidés sur la manière de répondre à ces questions. En fait, on leur offre peu d'indices, même quant à la façon de s'y prendre.

La création d'un dialogue est la première étape importante

En réalité, le point de départ n'est pas hors de portée. Il s'agit de créer des dialogues entre collègues sur la manière de rechercher activement de nouvelles relations horizontales et de les mettre en œuvre. Ce qui soulève la question évidente suivante : Qu'entend-on exactement par « dialogue » et comment peut-on en établir un?

Comme le fait remarquer William Isaacs, un dialogue est une « interrogation partagée, une manière de penser et de réfléchir ensemble. Ce n'est pas une chose que vous faites *pour* une autre personne, mais plutôt *avec* une autre personne. [...] Le dialogue est une expérience vivante *d'introspection et d'échange entre*

interlocuteurs[1] » (traduction libre). Un dialogue ne consiste pas à prendre des décisions au moyen d'un débat visant à soumettre les autres; ce n'est pas non plus un processus officiel de diplomatie ou de négociation polie. C'est plutôt une conversation impromptue englobant l'échange respectueux d'idées, la suspension de jugements instinctifs et (surtout) l'écoute attentive. Comme le dit Isaacs, le dialogue est une « conversation ayant un objectif, sans parti pris[2] » (traduction libre)

Cette manière d'interagir et d'engager les autres est utile pour un bon nombre de raisons. Grâce au dialogue, il est possible :

- de réunir des gens dont les expériences, les idées, les compétences et les rôles sont différents, de les placer sur pied d'égalité et de résoudre les problèmes conjointement;
- de déterminer et de bien examiner les hypothèses profondément ancrées, les idées préconçues et la sagesse reçue;
- de briser les prétentions, de dissoudre les rituels sociaux qui érigent des murs entre les gens et d'interrompre les activités courantes improductives;
- d'en arriver à des jugements collectifs et, ce faisant, de générer la confiance et un engagement partagé d'agir conjointement ;
- de bâtir la crédibilité et le talent de persuasion des personnes engagées dans un dialogue.

Au moment d'appliquer la procédure de dialogue à l'établissement de relations horizontales, il importe d'avoir un but précis. Les dialogues ne nécessitent pas de programme structuré. Au contraire, ils deviennent productifs quand l'attention des participants est orientée vers l'analyse d'une étude de cas particulière, méthode connue sous le nom de « dialogues fondés sur des études de cas ».

Les études de cas servent à relater des faits (souvent compliqués) de façon compréhensible, convaincante et caractéristique. Les discussions qui y sont associées ont pour effet de briser les monologues ennuyants, permettant ainsi aux groupes concernés d'émettre des idées et des interprétations axées sur l'amélioration. Cette méthode assure aussi une base empiriquement plus solide, qui aide à comprendre ce qu'il faut faire pour établir et gérer des relations horizontales.

Comment le présent guide vous aidera à créer des dialogues fondés sur des études de cas

Pourquoi ce guide vaut-il la peine d'y investir une partie de votre précieux temps? Il offrira aux lecteurs des idées et des conseils qui leur permettront de mener des dialogues efficaces concernant les études de cas axées sur l'horizontalité. On y trouvera par exemple des renseignements précis sur la manière de planifier les discussions et d'utiliser les études de cas, et sur les principaux sujets devant faire l'objet de discussions. Bref, ce guide servira de carte routière aux gestionnaires intéressés à améliorer le fonctionnement de leur organisme.

Il ne suffit pas simplement de suivre une série d'étapes. En fait, ceux qui tentent d'établir des dialogues valables avec des collègues peuvent être contraints de faire face à des commentaires cyniques et pessimistes. Ce qu'on attend de vous, c'est un engagement continu à amener les autres au dialogue et à vous fonder sur des leçons apprises dans ce guide. Comme aide supplémentaire, ce dernier attire l'attention des lecteurs sur les nombreuses autres ressources qui leur permettront d'en savoir davantage sur les compétences requises.

Le guide est divisé en trois sections principales. La première section porte sur les questions logistiques nécessaires à l'organisation de dialogues, soit des renseignements sur les personnes qui doivent y participer, les thèmes, le moment et la durée. Dans la deuxième section, on examine le rôle des études de cas. Cela comprend une description des principaux volets d'une étude de cas, des questions clés susceptibles d'être posées pendant la discussion et des conseils utiles. Dans la troisième section, on étudie particulièrement la manière dont les études de cas et les dialogues peuvent s'appliquer à l'analyse des questions importantes associées à l'horizontalité.

Comment organiser une discussion sur l'horizontalité

Bien qu'il n'y ait pas de « manière parfaite » de conduire un dialogue, il existe toutefois de nombreuses méthodes et lignes directrices auxquelles les gestionnaires peuvent avoir recours. À mesure que les gestionnaires et leurs équipes se familiarisent avec la procédure de dialogue, ils sont encouragés à improviser et à bâtir en fonction des leçons discutées. Entre-temps, les personnes qui mènent le dialogue doivent tenir compte des quatre principaux groupes de questions suivants : Quand et où tenir un dialogue? Comment bien conduire un dialogue? Comment traiter les dialogues qui tournent en rond? Qu'est-ce qui devrait en ressortir? On discutera à tour de rôle de ces questions.

Quand et où tenir un dialogue

À quel moment et à quel endroit les gestionnaires doivent-ils tenir un dialogue sur l'horizontalité? Comme le dit le proverbe : il n'y a rien de tel que le présent. En d'autres mots, les gestionnaires créent leurs propres occasions d'engager les autres; ils devraient donc être vigilants.

Ceci dit, plusieurs facteurs doivent être pris en considération au moment de décider du lieu et du temps propices au dialogue, notamment l'étape à laquelle se trouvent les activités d'établissement des relations horizontales d'une équipe. Par exemple, les dialogues fondés sur des études de cas peuvent :

- être utilisés au tout début d'un projet horizontal, en vue d'assurer une clarté conceptuelle et d'apprendre les différentes manières de débuter le processus;
- aider à garder le projet horizontal dans la bonne voie en offrant des conseils méthodologiques et en sensibilisant l'équipe aux pièges communs;
- faire partie d'un processus d'évaluation, dans le cadre duquel les équipes réfléchissent sur leurs propres efforts horizontaux en examinant les leçons apprises par d'autres.

Les gestionnaires doivent porter une attention particulière au moment de la journée et au nombre d'heures qu'une équipe doit consacrer au dialogue. La charge de travail, les niveaux d'énergie et la souplesse des horaires d'une équipe sont des facteurs importants devant être pris en compte. Cela ne veut pas dire que les gestionnaires doivent attendre que leur équipe ait du temps libre. Tous les environnements de bureau sont des endroits très occupés et les gestionnaires devront toujours travailler sous contrainte. Il s'agit ici de choisir le type de dialogue approprié, compte tenu de ces contraintes de temps, de lieu et d'énergie. En voici quelques exemples[3] :

1. *Séances matinales de mise en train* — Il est souvent possible de réserver du temps en début de journée quand les esprits sont clairs et moins distraits par les courriels et les appels téléphoniques continuels.

2. *Séances de travail à l'heure du lunch* — Lorsqu'une équipe prévoit une journée de travail particulièrement occupée, il est souvent pratique d'organiser un dialogue pendant le repas du midi; les membres de l'équipe apportent alors leur propre repas ou leur chef fait appel à un traiteur.

3. *Réunion hebdomadaire de l'équipe ou du personnel* — Les équipes se réunissent souvent à un moment de la semaine où les horaires sont moins chargés afin de pouvoir faire le point avec les membres de l'équipe. C'est une occasion idéale d'intégrer le dialogue à une évaluation hebdomadaire des activités.

4. *Mise au point occasionnelle* — Des séances de dialogue plus intensives peuvent faire partie d'un atelier de un ou deux jours, conçu en vue de renforcer les capacités d'une équipe.

5. *Séance particulière de réflexion* — Les équipes peuvent organiser une séance particulière de réflexion (retraite) à l'extérieur du bureau afin d'éviter les distractions du lieu de travail. Des dialogues sont tenus à différentes heures pendant la retraite.

Il se peut que les gestionnaires soient amenés à étudier la situation afin de déterminer l'heure et le lieu qui conviennent aux préférences et aux prédispositions des membres de l'équipe.

Comment mener le dialogue

Les dialogues se déroulent mieux dans un environnement où les participants ont la liberté de parler franchement. Ces derniers ont besoin de laisser tomber leurs craintes et de contribuer au dialogue en toute quiétude. Il importe que le dialogue ne soit pas axé sur un seul individu, mais plutôt sur la matière discutée. Le modérateur du groupe peut décider de participer activement à la conversation ou simplement agir à titre de facilitateur. Dans les deux cas, ce rôle devrait être clarifié au début du processus.

Voici plusieurs questions fréquemment posées à ceux qui mènent un dialogue :

1. *Combien de personnes doivent participer?* — La tâche de décider du nombre de personnes qui participeront au dialogue consiste à trouver un équilibre délicat entre les facteurs suivants : d'une part, il faut réunir suffisamment de personnes pour générer une discussion animée au cours de laquelle diverses opinions seront exprimées; d'autre part, ce nombre ne doit pas être trop élevé, de façon à ce que chacun ait la chance d'y contribuer. L'obtention d'un tel équilibre dépend souvent des caractéristiques des membres du groupe. À vue de nez, les dialogues les mieux réussis comptent au moins quatre personnes et pas plus de dix. Au besoin, un gestionnaire peut tenir plusieurs séances de dialogue afin de toucher un plus grand nombre de participants.

2. *Quelle devrait être la durée du dialogue?* — La durée d'une séance de dialogue est parfois déterminée par des conflits d'horaire. Le dialogue devrait durer assez longtemps pour permettre d'examiner l'étude de cas de façon suffisamment détaillée. Par contre, s'il dure trop longtemps, il se peut que les participants se répètent, que le degré d'attention diminue et que l'impatience s'installe. Règle générale, la durée minimale serait de 45 minutes, durée qui exige une modération efficace de la part de celui qui mène le dialogue. Par ailleurs, la limite maximale d'un dialogue productif et rentable en fonction du temps investi serait d'une heure et demie. Si le groupe est particulièrement engagé ou s'il y a beaucoup de questions à examiner en détail, des dialogues de plus longue durée peuvent s'avérer nécessaires. Dans ces

situations, il est toutefois important de planifier des pauses afin de permettre aux participants de « refaire le plein ».

3. *Quelles sont les personnes aptes à participer au dialogue?* — Il est tentant de répondre à cette question en suggérant que seules les personnes activement liées à l'établissement de relations horizontales doivent faire partie du processus. Cependant, ce serait une erreur. Il importe de bâtir les compétences de tous les fonctionnaires, puisque chacun d'entre eux est susceptible de devoir travailler en fonction du concept d'horizontalité plusieurs fois au cours de sa carrière. Il existe toujours des possibilités de chevaucher les limites. De plus, il n'est pas toujours possible de prévoir à qui, au sein d'un organisme, on demandera de contribuer à un projet particulier traitant d'horizontalité. C'est pourquoi le processus de dialogue devrait être ouvert à tous ceux qui sont prêts à y participer de bonne foi.

4. *De quels renseignements les participants ont-ils besoin?* — Les participants au dialogue possèdent des connaissances, des compétences et des habiletés différentes. De même, leur degré de familiarité avec le concept d'horizontalité et les dossiers de cas étudiés diffèrent. Pour être en mesure de mettre tous les participants sur un pied d'égalité, il faut leur donner accès au même nombre de documents. À titre de référence, on doit leur remettre des renseignements écrits sur les cas à l'étude et leur expliquer les règles et les normes qui régissent la procédure de dialogue. On doit aussi leur fournir l'information nécessaire à l'examen plus poussé d'une étude de cas, une fois le dialogue terminé. Il faut éviter de donner aux participants du « travail à domicile » en vue de préparer un dialogue, à moins d'avoir la certitude que le matériel distribué sera lu à l'avance.

5. *Où devrait-on tenir un dialogue?* — Les dialogues doivent avoir lieu dans un environnement tranquille, sans distraction ou interruption. La plupart des salles de réunion sont appropriées, mais il se peut que les participants ne veuillent pas s'asseoir autour d'une table pour discuter. Quelquefois, un cercle de chaises convient mieux. Pour assurer l'absence de distractions, le dialogue peut se dérouler en dehors du lieu de travail. Cette alternative comporte l'avantage supplémentaire de rompre avec les anciennes habitudes, comme le fait de toujours s'asseoir au même endroit. Et un dernier élément : il est indispensable de fermer les téléphones cellulaires et autres appareils susceptibles d'interrompre le cours de la conversation.

6. *Quelles sont les règles qui doivent être stipulées?* — Afin de générer un dialogue ouvert, on doit demander aux participants d'échanger des propos respectueux, sans essayer d'intimider ou de blesser. Au début du dialogue, on doit discuter des règles de base, notamment accepter

les divergences d'opinions et ne pas faire d'interruptions impolies, et mentionner de façon explicite les attentes relatives aux rôles que devront assumer les participants.

Ces conseils devraient aider à favoriser un dialogue sérieux et productif.. L'objectif est d'établir un processus qui soit de nature exploratoire, avec des interventions astucieuses et stratégiques de la part de celui qui mène le dialogue en vue d'orienter les membres du groupe. Il faut éviter toute discussion étroitement contrôlée, dans le cadre de laquelle les idées sont tout simplement acceptées

Que faire quand le dialogue tourne en rond

De temps à autre, même les dialogues habilement dirigés entre individus dotés d'une bonne dynamique interpersonnelle tournent en rond. Le dialogue peut devenir répétitif, les gens croient qu'ils n'ont rien à offrir, ou des conflits improductifs se produisent. Il faut comprendre que de tels pièges sont courants et qu'on peut souvent y remédier par des mesures très simples.

Voici une liste de pièges communs expérimentés au cours de certains dialogues[4] :

1. *Intervention improductive* — L'intervention est un élément utile et nécessaire à tout genre de dialogue. Il se peut toutefois que les membres se laissent emporter, demeurent inébranlables dans leur position et gardent un esprit fermé, ce qui les empêche parfois de tenir vraiment compte des idées des autres. Il peut alors s'avérer nécessaire, dans un jeu de rôle, de contraindre les individus de défendre une position à laquelle ils étaient initialement opposés. Les modérateurs et les membres du groupe peuvent aussi déterminer et analyser les hypothèses sous-jacentes d'une intervention en vue d'encourager de plus grandes tentatives.

2. *Interrogation improductive* — Les gens posent souvent des questions quand ils ont une réponse à l'esprit, ou déguisent leurs énoncés en questions. Ils peuvent aussi éviter de faire une contribution en posant des questions ou en attribuant leurs propres opinions aux autres de façon prématurée. Ce sont toutes des formes d'interrogation improductive, qui peuvent être évitées en faisant usage de phrases mieux construites, comme Qu'est-ce qui m'échappe ici? ou Aidez-moi à comprendre votre question ou Comment voyez-vous ceci?

3. *Comportement ritualisé* — Certains groupes se replient souvent dans de vieilles habitudes confortables ou s'approprient des rôles privilégiés. Cette façon de faire risque d'engendrer des dialogues qui manquent de profondeur. On peut remédier à de telles lacunes en plaçant les gens dans des situations inhabituelles, où ils se sentent

obligés d'improviser. Même de petits changements apportés à l'environnement, comme la disposition des sièges ou le genre de salle où est tenu le dialogue, peuvent contribuer à modifier la manière dont les gens communiquent entre eux.

4. *Une incapacité d'arriver à clore un dialogue* — Certains groupes peuvent nager entre deux eaux, incapables d'en arriver à un jugement collectif. Les dialogues peuvent aussi tourner en rond, ou les gens peuvent se retirer du dialogue en « acceptant d'être en désaccord ». Ces cas correspondent à une incapacité d'arriver à clore un dialogue et de produire des résultats. On peut souvent corriger la situation en stipulant un ensemble d'objectifs ou de produits livrables, en fonction desquels les membres doivent orienter leurs actions. La création d'une liste de propositions « exécutables » peut servir d'exemple.

5. *Faible dynamique conversationnelle* — Comme le souligne David Kantor[5], si personne n'est prêt à bouger et à donner son opinion, le dialogue n'ira nulle part. Sans opposants, il n'y a ni examen approfondi, ni correction. Sans suiveurs, il n'y a pas d'exécution. Et sans spectateurs, il y a peu de points de vue différents et personne n'est là pour poser la question Que manque-t-il ici?. La combinaison de ces quatre facteurs aurait pour effet de créer la meilleure dynamique conversationnelle. Par voie de conséquence, les modérateurs doivent faire en sorte de combler les rôles qui sont absents au sein d'un groupe particulier.

Ce ne sont là que quelques-uns des pièges rencontrés au cours des dialogues. Les modérateurs constateront que chaque groupe est différent et qu'ils doivent parfois se montrer inventifs dans leurs interventions. Une chose est certaine : la pratique aide à améliorer la technique et la participation.

Qu'est-ce qui devrait ressortir du dialogue?

Le résultat final d'un dialogue dépend souvent des défis que doit relever un organisme particulier en matière d'horizontalité. Théoriquement, les dialogues font plus que simplement informer les participants sur le concept d'horizontalité ou que les sensibiliser à cet égard. Les dialogues doivent être « productifs » en ce sens qu'ils doivent créer une compréhension commune des questions fondamentales, promouvoir la camaraderie et la confiance, et inciter les participants à établir activement des relations horizontales.

Les dialogues doivent aussi assurer au moins trois autres résultats plus précis :

1. *Une liste des principales leçons apprises* — Les membres du groupe devraient avoir un certain tableau de base illustrant et décrivant les principales leçons apprises. Une analyse des

similarités et des différences qui existent entre le cas étudié et l'organisme concerné s'impose. Par exemple, les leçons associées aux défis à confronter, les barrières ou obstacles rencontrés et les solutions adoptées. Il est utile de se munir de grandes feuilles de papier pour inscrire les principales leçons apprises.

2. *Un ensemble d'actions concrètes* — Le groupe doit présenter un ensemble de recommandations concrètes sur la manière d'améliorer la gestion des ententes horizontales. Ces recommandations doivent inclure des mesures que les participants peuvent exécuter eux-mêmes, au lieu de créer une longue « liste de souhaits ».

3. *Un engagement à participer à d'autres dialogues* — Il est nécessaire de revoir les délibérations à la lumière de nouveaux renseignements et de nouvelles expériences. Il faut donc s'assurer que les participants s'engagent à assister à des dialogues subséquents.

Ces résultats peuvent ensuite être partagés et raffinés avec d'autres participants dans le cadre de séances de dialogue subséquentes.

Utilisation de la méthodologie relative à l'étude de cas

L'étude de cas est un outil de recherche et une aide pédagogique utiles. Elle est généralement reconnue comme étant un moyen structuré et empirique de recueillir des renseignements sur une initiative donnée et d'appliquer les principales leçons apprises. Puisque la gestion horizontale représente un domaine d'investigation relativement nouveau, l'étude de cas assure aussi un riche éventail de points de vue non accessible autrement. De plus, il est facile d'en discuter dans le contexte d'un dialogue, en raison du fait qu'on peut s'y identifier aisément. L'étude de cas englobe des récits relatant la façon dont certaines personnes qui vous ressemblent ont relevé de manière constructive des défis sur le plan de l'horizontalité.

Toutefois, l'élaboration d'une étude de cas est une activité pouvant exiger beaucoup de temps et qui, si elle n'est pas accomplie correctement, peut engendrer de la confusion au lieu de clarifier les choses. Plusieurs facteurs peuvent faciliter l'élaboration d'une étude de cas et la rendre plus satisfaisante.

Les principaux éléments d'une étude de cas

L'examen d'une étude de cas est plus efficace si la description du cas est concise, précise, logique et facile à lire. On peut créer un modèle de base des éléments clés à inclure :

1. *Problématique* — Un énoncé concis décrivant trois points importants devrait figurer au début du document : une description précise du concept d'horizontalité dont il est question; un exposé détaillé de la mission et du mandat associés à l'initiative, y compris les objectifs clés; et des renseignements sur la nature du défi à relever dans l'étude de cas.

2. *Description des participants* — On doit identifier les participants engagés dans l'initiative, décrire leurs caractéristiques fondamentales et les situer dans un contexte plus large.

3. *Chronologie de l'établissement d'une relation* — On doit décrire les relations horizontales établies, en fonction de leur évolution historique et des principaux facteurs contextuels s'y rapportant. Les auteurs du cas doivent se poser les questions suivantes : Comment les relations peuvent-elles évoluer et peut-on les caractériser comme étant des étapes précises de l'établissement de ces relations? À chacune des étapes, quels sont les facteurs contextuels qui ont permis d'entamer le processus d'établissement des relations?

4. *Évaluation* — On doit dresser une liste des réalisations (ou non-réalisations), déterminer et décrire les facteurs qui ont contribué à leur succès, et ceux qui l'ont entravé (comme les barrières ou les obstacles rencontrés).

5. *Conclusion* — Un résumé des principales leçons apprises et des recommandations provisoires doit paraître à la fin du document.

Il existe plusieurs manières d'améliorer la présentation d'une étude de cas à des fins de discussion. On peut appliquer le modèle suivant pour arriver à créer une histoire vivante :

1. *L'utilisation soignée du langage* — L'étude de cas devrait être décrite en langage ordinaire avec un minimum de jargon, de mots à la mode et de terminologie complexe. Une utilisation cohérente des termes et des concepts s'avère importante. Il est essentiel de garder les mêmes volets lorsque plus d'une étude de cas est examinée.

2. *L'utilisation de la narration facilite la compréhension* — La narration constitue l'un des meilleurs moyens de relater une étude de cas aux membres d'un groupe, particulièrement si ceux-ci ne connaissent pas bien la matière présentée. Cette initiative requiert un « thème narratif » clairement reconnaissable (c'est-à-dire un scénario) qui donne aux participants de l'information sur les personnes concernées, la séquence des événements et les conséquences de toute action.

3. *Sections clairement indiquées* — Les participants doivent être en mesure de déterminer les principaux éléments de l'étude de cas en jetant un coup d'œil rapide aux rubriques de la section. On devrait exclure tout matériel superflu ou le mettre en annexe.

4. *Présentation d'une étude de cas* — On doit remettre aux participants des copies imprimées des documents décrivant l'étude de cas. La présentation des détails doit être brève. On sait par expérience que le degré d'attention diminue après 15 minutes, à moins qu'on présente un sujet tout à fait différent. La présentation peut prendre plusieurs formes et se faire au moyen de nombreux éléments médiatiques différents (par exemple, des rétroprojections et des diapositives électroniques). Il importe toutefois que cette présentation ne soit pas trop officielle ou structurée, de manière que les participants puissent suivre sans trop de difficulté la cadence et le rythme de la séance.

Questions susceptibles de guider l'examen d'une étude de cas

Lors de l'examen des documents relatifs à une étude de cas, les participants poseront vraisemblablement des questions et demanderont des éclaircissements. Pour cette raison, il est important qu'une personne connaissant bien l'étude de cas soit présente pour répondre à de telles demandes. Le dialogue tenu à la suite de la présentation de l'étude de cas doit toutefois être de nature plus interrogative. Les participants doivent examiner le cas en bonne et due forme et appliquer à leur propre situation les leçons apprises.

Ceux qui mènent le dialogue ont le choix de poser au groupe de nombreuses questions précises touchant l'horizontalité, dont les suivantes :

- Pourquoi a-t-on adopté la démarche horizontale dans ce cas précis? Était-ce pour résoudre des conflits associés aux compétences, mettre en commun les ressources ou élargir les capacités?

- Qu'auriez-vous fait de différent? En ce qui a trait aux personnes concernées dans l'étude cas, qu'auraient-elles pu faire de plus? Comment pourraient-elles améliorer leurs chances de succès et mieux surmonter les obstacles?

- Dans la description du cas, quels renseignements a-t-on omis qui, selon vous, pourraient aider les participants à effectuer une évaluation plus approfondie? Comment pourrait-on améliorer la description du cas et son analyse? Quelles sont les hypothèses émises par l'auteur et sont-elles appropriées?

- Quels étaient les points clés relevés dans le cas (par exemple, le leadership, la responsabilisation)? Ces points ont-ils été traités de façon efficace?

- Quelles leçons peut-on appliquer à l'organisme des participants? Quelles sont celles qui ne sont pas applicables et pourquoi? Existe-t-il des expériences communes?

- Les interprétations de l'étude de cas diffèrent-elles selon les participants au dialogue et quelles sont les différences? Quelles sont les diverses perspectives et opinions? Existe-t-il un terrain d'entente?

Ces questions aideront les gestionnaires à avoir les idées claires et à mener le dialogue de façon à obtenir des résultats utiles.

Inclusion des questions clés en matière d'horizontalité

Il existe plusieurs questions d'importance stratégique concernant la conception et la mise en œuvre des initiatives axées sur l'horizontalité. Ces questions générales (ou thèmes) surgissent régulièrement dans le cadre des études de cas traitant d'horizontalité. Il importe que les participants au dialogue soient conscients de ces questions et qu'ils associent le dossier du cas (de même que leurs propres expériences) à ces dernières. En voici quelques exemples :

1. *Processus et planification stratégique* — Les participants à un dialogue donné doivent se demander quelles sont les questions de procédure qui ont favorisé ou entravé les initiatives en matière d'horizontalité. Par exemple, dans quelle mesure un processus inclusif ou participatif a-t-il contribué à promouvoir le concept d'horizontalité? Comment l'initiative a-t-elle été planifiée ou évaluée et comment les résultats ont-ils été signalés? Comment les parties concernées ont-elles réussi à générer une vision commune et à motiver une action conjointe?

2. *Crédibilité, culture et confiance* — Quelle a été l'importance d'établir une culture de confiance et de collégialité? Comment y est-on arrivé? Quelles mesures ont-elles été prises par les participants en vue d'assurer une certaine crédibilité? Le concept d'horizontalité a-t-il été miné par des questions politiques (comme des luttes internes)? À quelles attitudes et à quelles valeurs les participants ont-ils souscrit?

3. *Communication* — Quelles dispositions ont été prises pour faciliter la coordination et le dialogue? L'information a-t-elle été pleinement

partagée et a-t-on tenu tout le monde au courant? Comment les attentes et les discussions ont-elles été gérées?

4. *Leadership* — Quelles étaient les qualités de leadership démontrées par les parties concernées? Quels sont les intervenants qui se sont engagés dans le processus et quel a été l'objet de leur motivation? Quelles sont les personnes qui ont fait preuve d'un leadership exemplaire et à quelles étapes des processus ce leadership a-t-il eu le plus d'influence?

5. *Ressources* — Quelles étaient les ressources requises pour la mise en œuvre du concept d'horizontalité? Quel genre de soutien exigeait-on? Comment les participants étaient-ils capables d'obtenir ces ressources et d'utiliser les sources de soutien?

6. *Responsabilisation* — Qui était responsable de quoi pendant la mise en œuvre du projet? Dans quelle mesure les activités individuelles et collectives étaient-elles dûment récompensées? Comment les hauts fonctionnaires étaient-ils évalués pour les réalisations accomplies en matière d'horizontalité?

Voilà des questions qui doivent être posées en regard des cas étudiés et de toutes les activités à caractère horizontal dans lesquelles sont engagés les participants au dialogue. Les réponses à ces questions présentent un tableau plus complet des facteurs nécessaires à l'établissement de relations horizontales.

Comment vous pouvez aider à promouvoir l'horizontalité

Le présent guide sert d'introduction à l'établissement de dialogues sur l'horizontalité fondés sur des études de cas. N'oubliez pas qu'en fin de compte, le succès dépend de la compétence et de l'esprit d'innovation que vous apportez à la mise en œuvre des dialogues. Le guide ne représente qu'une étape dans le cadre d'un processus continu qui consiste à bâtir de nouvelles compétences en matière de leadership. C'est donc à vous qu'il revient de chercher à apporter des améliorations techniques et de les partager avec d'autres.

Nous serions heureux de connaître vos expériences et de vous faire participer aux événements futurs concernant l'horizontalité. Un questionnaire est joint au présent guide en vue d'obtenir un retour d'information. Pour de plus amples renseignements sur l'horizontalité ou d'autres priorités de gestion, n'hésitez pas à visiter le site Web, à **www.ccmd-ccg.gc.ca**.

Questionnaire de retour d'information

Après avoir lu le présent guide, avez-vous mené un dialogue sur l'horizontalité fondé sur des études de cas? Oui : ____ Non : ____

Sinon, qu'est-ce qui vous a empêché de le faire? _____

Si oui, veuillez répondre aux questions énumérées ci-après

Combien de séances de dialogue ont été tenues? _____

De combien d'études de cas a-t-on discuté au total? _____

Quelle était la durée moyenne de vos séances de dialogue? _____ (minutes)

Combien de personnes en moyenne ont participé à vos séances de dialogue? _____

Qu'avez-vous trouvé de plus utile dans ce guide? _____

Quels aspects de ce guide pourraient être améliorés? (énumérez toute suggestion précise) _____

Quels aspects de la méthode de dialogue avez-vous trouvés particulièrement utiles? _____

Quels aspects de la méthode d'étude de cas avez-vous trouvés particulièrement utiles? _____

Sur une échelle de 1 à 10, évaluez votre degré de satisfaction à l'égard des conseils contenus dans le guide (1 équivaut à totalement insatisfait et 10 équivaut à très satisfait). _____

Dans les études de cas que vous avez examinées, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont contribué au succès de l'initiative en matière d'horizontalité? _____

Dans les études de cas que vous avez examinées, quels sont les facteurs qui, selon vous, ont entravé le succès de l'initiative en matière d'horizontalité? _____

Notes

1 William N. Isaacs, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, New York, Currency, 1999, p. 9.

2 Ibid, p. 19.

3 Quelques-unes des options suivantes sont tirées du guide suivant ou sont inspirées par ce dernier : The Leadership Network, *Dialogue on Values and Ethics: A Practical Guide*, Ottawa, Canada Communications Group, 1998, p. 3-4.

4 Cette liste est tirée en grande partie de William N. Isaacs, « Dialogues, Mental Models, and Team Learning », Course Package, Core Competencies Program, Society for Organizational Learning, 2000, p. 17-18.

5 David Kantor, tel que cité dans William N. Isaacs, « Dialogues, Mental Models, and Team Learning », *op cit.*